GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT A LA GPEC

(Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

PARTIE 1 : GUIDE GENERAL

MODE D'EMPLOI DU GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT A LA GPEC

Le **présent GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT A LA GPEC (PARTIE 1)** vous apporte **quelques fondamentaux** pour comprendre la GPEC et vous guide pas à pas dans la démarche de mise en œuvre au sein de votre entreprise. Il répond aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la GPEC ?
- Les intérêts de la GPEC pour l'entreprise et le salarié
- La GPEC en actes concrets : démarche et étapes clés, acteurs, leviers et outils

Les 7 **CAHIERS THEMATIQUES (PARTIE 2)** joints vous apportent des éclairages et conseils sur :

- **des leviers de la GPEC :**

  - La gestion de la mobilité : polyvalence et parcours professionnels
  - La formation
  - Le recrutement et l'intégration

- **un relais essentiel pour sa mise en œuvre :**

  - L'encadrement intermédiaire

- **un outil privilégié pour l'analyse des besoins et la mobilisation des salariés :**

  - L'entretien annuel d'évaluation

- **des thématiques particulières :**

  - Les seniors et le contrat de génération (seniors, jeunes, tutorat)
  - L'égalité homme-femme

Chacun de ces cahiers s'organise autour de :

- une **fiche méthodologique** synthétique de 2 pages, vous donnant quelques points de repères, des conseils méthodologiques et incluant un (des) témoignages/exemples d'expériences réussies
- 1 ou 2 **outils pratiques** que vous pouvez utiliser dans votre entreprise ou dont vous pouvez vous inspirer pour adapter vos outils
- Quelques exemples de **bonnes pratiques** repérées

Enfin, le **GUIDE DES OUTILS INTEGRES DE GPEC (PARTIE 3)** vous introduit à quelques outils informatisés et intégrés de GPEC. Il ne prétend pas dresser une liste exhaustive des logiciels disponibles sur le marché, mais se concentre sur quelques outils très simples d'utilisation et adaptés aux TPE-PME.

LA GPEC : QUEL INTERET ?

Qu'est-ce que la GPEC ?

La meilleure manière d'appréhender la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est de fixer déjà quelques repères sur ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas. Répondez par vrai ou faux à chacune des affirmations ci-dessous, puis découvrez les réponses en page suivante :

1/ La GPEC est un dispositif qui s'applique uniquement aux entreprises de plus de 300 salariés.

☐ Vrai ☐ Faux

2/ La GPEC est une usine à gaz. Elle n'est pas adaptée aux petites entreprises.

☐ Vrai ☐ Faux

3/ La GPEC permet des gains substantiels en termes de compétitivité pour l'entreprise.

☐ Vrai ☐ Faux

4/ La GPEC implique un changement de management de l'entreprise, qui doit être accompagné.

☐ Vrai ☐ Faux

5/La GPEC est une démarche d'adaptation continue.

☐ Vrai ☐ Faux

1/ Faux.

La GPEC a un intérêt pour toute entreprise puisqu'elle sert à articuler la stratégie de l'entreprise, l'évolution de son environnement et ses ressources humaines.

L'Etat contraint par la loi les entreprises de plus de 300 salariés à négocier un accord salariés-patronat en matière de GPEC, laissant aux entreprises de taille inférieure le choix des moyens pour mettre en place une démarche GPEC adaptée à leur taille.

2/ Faux.

La GPEC est une démarche applicable utilement dans toutes les entreprises, à condition de choisir et d'adapter les outils aux besoins et à la taille de l'entreprise, et de s'appuyer sur ce qui existe déjà dans l'entreprise. De petites actions peuvent faire une vraie différence.

Nous vous donnons dans ce guide quelques repères méthodologiques pour mettre en place la GPEC et vous proposons des outils à portée des TPE/PME.

3/ Vrai.

Avez-vous déjà chiffré le coût d'un recrutement – le temps dédié au recrutement, le temps et le coût direct de formation ou de tutorat du nouvel arrivant,… ? Avez-vous évalué les gains de productivité possibles par la réduction du taux d'absentéisme ? par une politique de formation alignée sur les besoins de l'entreprise ?

La GPEC peut permettre des gains substantiels pour l'entreprise, supérieurs au temps investi pour mettre en place la démarche, à condition que :

- que la direction porte la démarche
- que la démarche de transformation de l'organisation du travail et de (re)définition des compétences soit guidée par les enjeux stratégiques industriels et économiques de l'entreprise, c'est-à-dire ce sur quoi se jouera sa valeur ajoutée pour les clients.
- que les salariés adhèrent à la démarche et que l'encadrement joue pleinement et à tous les niveaux son rôle d'impulsion, d'explication et d'accompagnement.

4/ Vrai.

La mise en place d'une démarche de GPEC est par essence même participative, pour créer l'adhésion nécessaire des salariés, et permettre à chacun de s'approprier les enjeux de l'entreprise et d'identifier sa contribution concrète. Le changement de management doit être expliqué et accompagné, par la direction et l'encadrement, pour lever les réticences.

5/ Vrai.

L'environnement autant que l'entreprise changent. L'entreprise n'a donc jamais fini d'ajuster ses ressources humaines et leur organisation à ses objectifs stratégiques, tous les deux mouvants. L'ajustement ne se fait pas de manière continuelle, sans quoi il serait inefficace et déstabilisant. Néanmoins, un plan d'action GPEC doit être régulièrement évalué, et le projet d'entreprise remis sur le métier quand il paraît obsolète.

GEC et GPEC

Le « P » de GPEC, qui introduit la dimension « prévisionnelle », peut venir brouiller les cartes ou effrayer. Comment en effet « prévoir » l'avenir de l'entreprise lorsque l'on a une visibilité à quelques semaines ou quelques mois sur le carnet de commandes ?

- La **gestion des emplois et des compétences (GEC)** est une première étape décisive.

DEFINITION

La **gestion des emplois et des compétences (GEC)** est une démarche qui vise à **optimiser la compétitivité d'une entreprise** en recherchant **la meilleure adéquation possible** entre **les compétences nécessaires à l'entreprise** et **les compétences disponibles.**

La GPEC c'est donc avant tout une gestion par les compétences, c'est-à-dire une démarche dans laquelle les choix en termes d'organisation et de ressources humaines sont guidés par le développement des compétences clés, individuelles et collectives.

Le « P » de prévisionnel introduit simplement le lien avec la **stratégie de l'entreprise** : quels choix l'entreprise fait-elle par rapport à son environnement ? Et quels sont alors les implications de ces choix et de l'évolution de l'environnement sur les compétences à développer et sur l'organisation du travail ?

DEFINITION

La **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (**GPEC)** a donc pour objet de **déterminer les évolutions des emplois, des missions et des compétences,** et aussi **les mouvements d'effectifs** à organiser à moyen terme **pour répondre aux besoins de l'entreprise.**

Les besoins de l'entreprises sont définis par ses o**bjectifs stratégiques de l'entreprise** et par **son environnement** (marché, concurrence, socio-économie du territoire, évolutions technologiques, législatives,…).

Pourquoi s'intéresser à la GPEC ?

Plusieurs facteurs incitent fortement les **dirigeants d'entreprise** à se saisir de la GPEC comme levier pour améliorer la compétitivité de l'entreprise :

- Une pression économique accrue
- Des départs à la retraite à anticiper
- Une évolution de la société avec de nouveaux rapports au travail
- Une législation en perpétuel mouvement
- L'impact des nouvelles technologies
- Des attentes plus affirmées des salariés vis-à-vis de l'entreprise, qui appellent un changement de management

A ces facteurs généraux s'ajoutent des facteurs incitatifs propres à chaque entreprise : forte croissance ou difficulté de positionnement, diversification d'activités, certification,…

Intérêts pour l'entreprise	Intérêts partagés	Intérêts pour le salarié
> Compétitivité renforcée > Gains de productivité > Dynamique de progrès > Transmission des compétences > Maintien dans l'emploi, fidélisation des salariés	> Pérennité de l'entreprise dans un contexte hautement concurrentiel	> Un travail plus intéressant > Des possibilités de progression, d'évolution > Une meilleure reconnaissance > Le développement de son employabilité

TEMOIGNAGE

La GPEC a été pour nous un outil extraordinaire !

Pour la mettre en œuvre, nous avons bénéficié d'un accompagnement collectif de 5 demi-journées et de 3 jours d'accompagnement individuel.

Ainsi nous avons mis en place des entretiens pour identifier des salariés polyvalents puis développer leurs compétences sur plusieurs métiers. La mise en place d'un "plan de polyvalence" nous a permis de structurer et donc maîtriser la croissance de notre entreprise.

Nous avons plus de souplesse dans la production. La GPEC a été pour nous un tremplin : elle a contribué à structurer les processus de l'entreprise. Nous sommes aujourd'hui certifiés ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Pascal Bloquez, entreprise de recyclage de palettes, 47 salariés

QUELQUES REPERES POUR COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LA GPEC

La GPEC revisite les fondamentaux traditionnels de la gestion des ressources humaines, en plaçant la notion d'**emploi** et de **compétence** au centre des processus et des décisions. Il s'agit non plus seulement d'optimiser les processus de production, en prenant les ressources humaines comme données, mais de faire de la compétence et de l'organisation de cette compétence le levier premier de différenciation de l'entreprise et le facteur clé de concrétisation de ses projets stratégiques (amélioration de la qualité des produits, développement de nouvelles activités,…).

Pour mieux appréhender ce que la GPEC apporte de nouveau en termes d'approche dans la gestion des ressources humaines, définissons tout d'abord les deux notions clés sur lesquelles elle repose : l'emploi et la compétence.

La notion d'emploi

DEFINITION

Emploi	≠	Métier	≠	Poste
Ensemble théorique de postes de travail similaires, ou présentant un fort degré de proximité.		Ensemble cohérent d'activités visant à remplir une fonction identifiée, qui n'est pas propre à l'entreprise. On parle aussi de profession.		Situation individuelle de travail, à un moment précis, dans un lieu déterminé

L'emploi traduit la **mission** que remplit le salarié dans l'entreprise. L'emploi n'est pas caractérisé en premier lieu, comme l'est le poste, par un ensemble délimité de tâches. Il n'est pas non plus caractérisé en premier lieu, comme l'est le métier, par un geste professionnel, une identité professionnelle qui transcende l'entreprise ou le secteur (par exemple : le métier de chauffeur routier).

Dans de très nombreux cas emploi et métier coïncident. Mais un emploi peut recouvrir une partie seulement d'un métier, ou bien plus couramment, recouvrir plusieurs métiers (par exemple : un emploi d'ouvrier de production-cariste, un emploi de chauffeur-technicien de maintenance véhicule). C'est le cas quand il existe dans l'entreprise un certain degré polyvalence des ressources.

La définition des emplois est propre à l'entreprise ; elle traduit l'organisation du travail de l'entreprise. En (re)définissant le périmètre de chaque emploi, l'entreprise pose **un acte stratégique** : elle repose l'organisation du travail la plus efficace en fonction des compétences disponibles, introduit si besoin de la polyvalence, évolution des salariés pour exploiter leur plein potentiel.

DEFINITION

La **cartographie des emplois** est la liste des emplois, regroupés en famille (famille production, famille logistique, famille maintenance, famille qualité, famille commerciale,…).

Un emploi se définit classiquement par :

- La **mission** que remplit l'emploi – elle indique le service attendu de l'emploi, sa contribution
  La mission est le cas échéant décomposée en plusieurs **fonctions** (si pertinent)
- Les différentes **activités** relatives à chacune de ces missions/fonctions
- (Le cas échéant) un descriptif plus précis des **tâches** que recouvrent chaque activité
- Les conditions d'exercice de l'emploi

A chaque emploi sont attachées des compétences, réparties par nature (*cf.* la notion de compétences). La compilation des fiches emplois comprenant la description des compétences attachées à l'emploi est le **référentiel emplois-compétences** de l'entreprise.

On distingue **emploi type**, qui est l'emploi tel qu'exercé aujourd'hui, et **emploi cible**, qui est l'emploi tel qu'il devra être exercé à moyen terme, prenant en considération les évolutions découlant des orientations stratégiques de l'entreprise ou « imposés » par l'environnement.

La notion de compétence

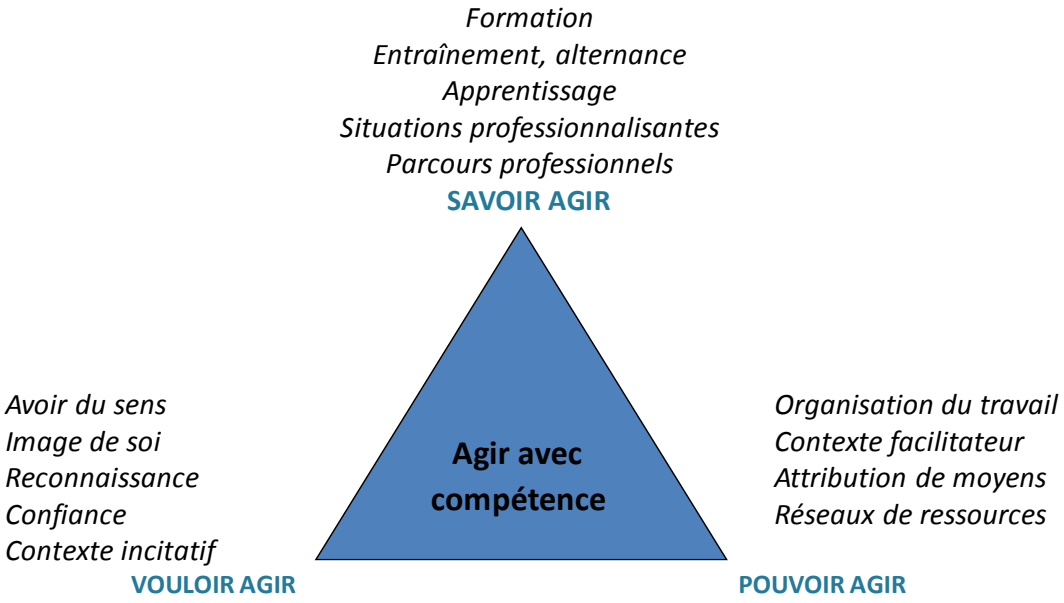
DEFINITION *(d'après Guy le Boterf)*

Une **personne compétente** est une personne qui :

- **sait** agir avec pertinence,
- **peut** agir avec pertinence,
- et **veut** agir avec pertinence,

dans un contexte particulier (celui du poste de travail et des objectifs assignés), en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles et des ressources de réseaux (ou de l'environnement).

Cette définition souligne la nécessité de voir coexister les **trois conditions** – savoir, pouvoir et vouloir – pour que la compétence se manifeste. Le « savoir » fait référence aux acquis de la personne, le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne et au management.



Faire émerger ou développer une compétence n'est donc pas seulement une question de formation ! Nous y reviendrons.

Ainsi, pour être compétent, il est nécessaire que la personne puisse identifier et **combiner les bonnes ressources,** qu'elle les ait acquises d'une part et qu'elle sache les combiner d'autre part. **Une seule manque et toute la compétence peut être diminuée.**

DEFINITION

Nous entendrons, par la suite, par « compétence clé » une compétence stratégique, sans laquelle la plus-value de l'entreprise est mise à mal.

On assimile souvent dans le discours « ressources » et « compétences ». Le terme « compétences » couvre alors des connaissances de différents types, des savoir-faire de différentes natures, des capacités cognitives, des ressources physiologiques, des aptitudes,... L'abus de langage n'est pas gênant tant que l'on à l'esprit que c'est bien la combinaison de ces ressources qui crée la compétence.

- La **Grille des compétences** (fiche-outil n°2), proposée dans la section **BOITE A OUTILS** du présent guide, est conçue pour vous guider dans le repérage des différents types de compétences sur un emploi, par exemple lors de l'élaboration du référentiel emploi-compétences.

COMMENT LA GPEC SE MET-ELLE EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE ?

Les leviers et les outils de la GPEC

Des bénéfices pour votre entreprise :
Le développement des compétences clés pour votre activité
Des salariés fidélisés et impliqués
La réduction de votre turnover
La pérennité de l'expertise de vos salariés
Les leviers de la GPEC
l'organisation
le recrutement
la formation
la mobilité : gestion des parcours professionnels, polyvalence
Les outils de la GPEC
le référentiel d'emploi et de compétences,
les fiches de poste
l'entretien de recrutement
les entretiens annuels
le plan de formation
les tableaux de bord (pyramide des âges,...)

Les **leviers** de la GPEC sont les courroies de transmission qui permettent la transformation de l'organisation et l'évolution des compétences qu'appelle le projet stratégique de l'entreprise.

Les **outils** permettent :

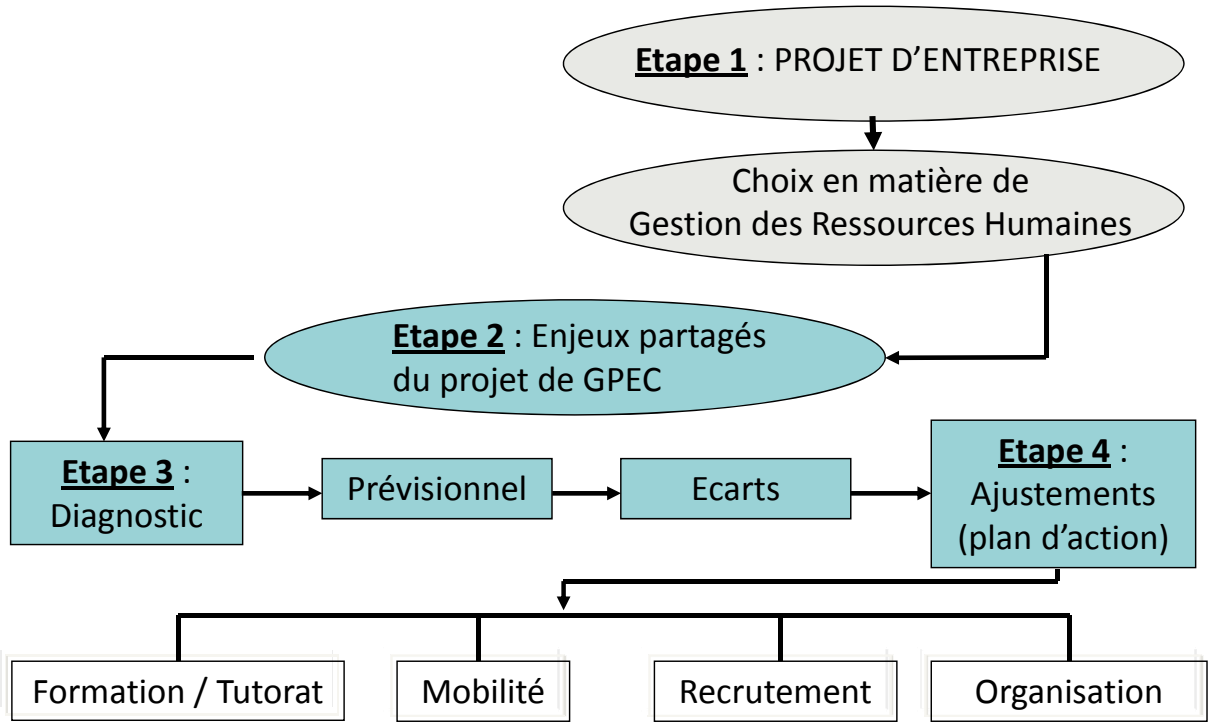
- de réaliser le diagnostic des emplois et effectifs : tableau de bord RH internes, référentiel emploi-compétences
- d'évaluer les compétences disponibles à tout moment (pour le diagnostic initial puis le suivi de l'avancement du plan d'action GPEC) : entretien professionnel, groupe de travail pour identifier les compétences collectives
- de donner de la lisibilité à l'organisation et d'identifier les compétences à évaluer et rémunérer en lien avec les objectifs de l'entreprise : référentiel emplois-compétences et fiches de poste
- de recueillir les aspirations des salariés et de les mettre en adéquation avec le projet d'entreprises : entretien annuel
- de planifier le développement de certaines compétences : plan de formation

Le **projet d'entreprise** et le **référentiel emplois-compétences** constituent à eux deux la colonne vertébrale de la démarche GPEC, d'eux tout découle : le plan d'action GPEC, les autres outils comme les grilles d'entretien et les grilles d'entretien individuel,...

1 à 2 pages suffisent pour le projet d'entreprise. De même, le référentiel emplois-compétences peut être appuyé sur ce qui existe d'une part, et être étoffé au cours du temps, en étant centré dans un premier temps sur les emplois stratégiques et sensibles.

↳ La fiche méthodologique n°1 : « Construire mon référentiel emploi-compétence », présentée dans la section **FICHES METHODOLOGIQUES**, ci-après, vous guide dans l'élaboration ou la consolidation de cet outil central de la GPEC.

La démarche pas à pas



Etape 1 : Formaliser le **projet de l'entreprise** (ou l'actualiser) :

- Quels sont les **avenirs possibles** de l'entreprise ? *(gain de parts de marché, diversification des activités, ouverture d'un nouveau site de production, départs en retraite de salariés, cession/reprise,…)*
- Quels sont les **facteurs d'évolution de l'environnement de l'entreprise** *(marché et attentes clients, concurrence, technologie,…)* et quelle stratégie l'entreprise adopte-t-elle pour les anticiper, pour conserver ou maintenir son **avantage concurrentiel** ?
- Quels **objectifs** se fixe-t-elle ? *(gains de productivité, qualité, certifications, développement professionnel et fidélisation de ses salariés, polyvalence des salariés,…)*
- Comment se transposent ces enjeux en matière de **gestion des ressources humaines** ? (*qualification et/ou responsabilisation des salariés, recrutements, évolution de l'organisation, formalisation de processus,…)*

DEFINITION : STRATEGIE ET PROJET D'ENTREPRISE

La stratégie **concerne le choix des activités et produits de l'entreprise** (développement, diversification,…) **ainsi que les relations de l'entreprise avec son environnement** : efforts pour « coller » aux besoins des clients, tout en prenant en compte de nombreuses contraintes et en se différenciant de la concurrence.

Le **projet d'entreprise** conditionne l'évolution de l'entreprise, dimensionne son ambition, définit les défis à relever, et motive ainsi les salariés en leur donnant du sens, en suscitant leur désir de créer et d'agir ensemble de manière cohérente.

Le projet d'entreprise traduit les **objectifs** et **convictions de l'entreprise**, de ses dirigeants et de ses salariés. En d'autres termes, le projet de l'entreprise exprime « comment » et « dans quel esprit » l'entreprise souhaite mettre en œuvre sa stratégie.

Etape 2 : Une fois le projet de l'entreprise précisé, les **enjeux du projet GPEC** apparaissent plus clairement : ils sont alors définis et partagés avec les salariés

- Périmètre en termes de métiers (métiers cibles)
- Enjeux de gestion des ressources humaines et de GPEC

Etape 3 : Une fois les objectifs fixés, le **diagnostic emplois-compétences** permet d'analyser l'existant (d'où part-t-on ?) :

- Emplois actuels de l'entreprise (périmètre et contenu, effectifs,…)
- Salariés : âge (part des seniors), ancienneté, qualifications
- Compétences disponibles et compétences clés (emplois concernés)
  - ↳ Sur ces trois premiers volets, le **Tableau des effectifs par emploi** (fiche-outil n°3), présenté dans la section **BOITE A OUTILS** de ce guide, vous est proposé pour réaliser le diagnostic emplois-compétences de votre entreprise.
- Mobilité interne et externe (départs, recrutements)
  - ↳ A chiffrer en fonction des besoins de recrutement (développement éventuel et remplacement des départs)
- Effectivité et efficacité des pratiques et outils de GRH
  - ↳ La fiche outil n°4, proposée dans la section **BOITE A OUTILS**, vous permet **de** réaliser un **auto-diagnostic de vos processus et outils de gestion des ressources humaines**

Etape 3 *(suite)* : **Prévisionnel** :

- Transposez les avenirs possibles de votre entreprise en besoins en emplois et compétences
- Identifiez les facteurs d'évolution affectant les emplois cibles ou l'entreprise dans son ensemble (bassin d'emploi, concurrence, règlementation,…) et leur impact en termes d'emploi et de compétences

  ↳ La fiche méthodologique n°2 « Identifier les facteurs d'évolution et leurs impacts », dans la section **FICHES METHODOLOGIQUES**, ci-après, vous propose une série de questions pour vous guider dans l'identification des enjeux emplois-compétences, mais également dans la réflexion sur votre **projet d'entreprise** : comment votre projet prend-il en compte ces évolutions, les anticipe-t-il ?

Etape 3 *(suite et fin)* : **Ecarts** : La mise en perspective entre situation actuelle (organisation, compétences disponibles,…) et les besoins futurs (emplois et compétences cibles) vous permet de repérer les écarts

Etape 4 : Le **Plan d'action GPEC** doit permettre de réduire les écarts entre la situation actuelle et la situation visée et de résoudre ou contourner les difficultés observées aujourd'hui.

Il identifie :

- des actions : contenu et objectifs visés
- les salariés concernés et des salariés impliqués dans la réalisation (rôle du management de proximité notamment)
- des moyens (ressources internes, appui extérieur)
- un calendrier réaliste

La « vie » d'un projet GPEC

La démarche de GPEC est une démarche continue qui se met en œuvre selon un rythme adapté à la taille de l'entreprise et à l'évolution de son environnement. Elle se traduit de manière concrète par la succession :

- de temps de **diagnostic**
- de temps **planification** d'ajustements des ressources aux besoins de l'entreprise
- d'un **suivi** de la mise en œuvre des actions
- de temps **d'évaluation** réguliers (notamment par les entretiens annuels)

BON A SAVOIR

Selon la taille de l'entreprise, la démarche GPEC peut être mise en œuvre sur un périmètre restreint, par exemple sur les emplois stratégiques, ou sur un service, puis être étendue.

La démarche GPEC, une démarche participative

L'enjeu du projet de GPEC est de mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour de la réalisation du projet de l'entreprise.

L'implication de la direction, des salariés et des relais internes (management, instances représentatives du personnel) est capitale pour que le plan d'action soit accepté et effectif !

- Direction : elle définit le projet de l'entreprise et l'explicite auprès de tous les salariés qui, le cas échéant, sont invités à réagir sur le projet et ses implications
- Instances représentatives du personnel (IRP) : elles sont mobilisées aux points d'étapes clés pour valider l'orientation et le contenu du projet GPEC (modalités de communication auprès des salariés, définition des enjeux du projet, validation du plan d'action,…)
- Chef de projet : N'oubliez pas de désigner un chef de projet (le dirigeant lui-même, le RRH, le responsable QSE,…) ! Définissez son rôle et l'étendue de la délégation dont il bénéficie de la part de la direction.
- Salariés : Ils sont invités à réagir sur le projet d'entreprise et à partager les enjeux du projet de GPEC, d'autant plus s'il n'y a pas d'IRP dans l'entreprise ; ils sont impliqués dans la réalisation des référentiels emplois-compétences et dans l'évaluation des compétences disponibles (auto-évaluation puis entretien avec le supérieur hiérarchique) et des compétences clés.
- Management : Le management partage le projet de l'entreprise, il peut participer à la définition des enjeux en matière de GPEC. Il est impliqué dans la réalisation du diagnostic et dans la mise en place des actions (le plan d'action doit identifier le rôle et les responsabilités du management, notamment le management de proximité)

FICHES METHODOLOGIQUES

FICHE METHODOLOGIQUE N°1 : ELABORER MON REFERENTIEL EMPLOIS-COMPETENCES

Etape 1 : Identifier les emplois présents dans l'entreprise en regroupant.

Etape 2 : Décrire les emplois :

- La **mission** : quelle est la finalité de l'emploi ? Quelles **fonction(s)** remplit-il ?
- Les **activités** : Comment les tâches peuvent-elles être regroupées en activités cohérentes ? Ces dernières traduisent l'utilité et la valeur-ajoutée des tâches ?
- (Le cas échéant) les **tâches**
- Les **conditions d'exercice** de l'emploi : quel est l'environnement relationnel de l'emploi ? le lieu d'exercice et les postures physiques associées ? le degré d'autonomie ? le degré de responsabilité ? l'environnement technique ? les risques ?

↳ Chaque activité est définie par un verbe. Une liste, non exhaustive, de verbes vous permettant de décrire une activité vous est proposée dans la fiche outil n°1 de la section **BOITE A OUTILS**, ci-après.

Etape 3 : Décrire les compétences pour chaque fonction de l'emploi concerné

↳ Appuyez-vous sur la fiche outil n°2 **Grille des ressources**, de la section **BOITE A OUTILS**.

Un référentiel n'est pas une description du travail réel : les référentiels sont des points de repère, des orientations, … Ils décrivent les tâches prescrites, des objectifs en fonction desquels les salariés apprennent à construire des pratiques professionnelles pertinentes.

La **pratique professionnelle** est l'activité réelle : elle est le déroulé des décisions, des actions et des interactions qu'un sujet met en œuvre pour réaliser une activité prescrite. Elle se compose de **micro-initiatives**, différentes pour chaque professionnel, et s'invente progressivement, chemin faisant ! La capacité à mettre en œuvre les actions les plus pertinentes pour réaliser l'activité prescrite, c'est cela la compétence !

↳ Les salariés et leur hiérarchie n'auront pas la même vision des activités et des compétences sur un emploi. Il est important que le référentiel emplois-compétences soit élaboré **en collaboration entre les salariés concernés et leur hiérarchie** – chefs d'équipe et responsables – pour aboutir à un **outil partagé**.

↳ L'organisation de **groupes de travail** est une modalité particulièrement intéressante :

- ➢ Elle permet une vision partagée et enrichie par la confrontation des points de vue
- ➢ Elle créé une dynamique collective d'adhésion à la démarche de GPEC, condition clé de sa réussite. Les salariés sont ensuite impliqués dans la réflexion sur l'organisation cible, donc les emplois cibles, et les compétences cibles

↳ Pour l'animation des groupes de travail, on peut procéder de la manière suivante :

- ➢ Partir des tâches réalisées pour en extraire les activités et les fonctions : le salarié prend ainsi conscience de la finalité de son emploi et de son articulation avec les autres
- ➢ Questionner le collectif sur ce qui « fait compétence », c'est-à-dire ce qui distingue un professionnel compétent d'un professionnel non compétent.

FICHE METHODOLOGIQUE N°2 : IDENTIFIER LES FACTEURS D'EVOLUTION ET LEURS IMPACTS

Etape 1 : Identifier les facteurs d'évolution

La grille ci-dessous vous permet d'identifier les différents facteurs d'évolution et leur source.

	Liés à l'entreprise	Liés à la branche	Liés au territoire	Liés à l'environnement global
Facteurs organisationnels				
Facteurs technologiques				
Facteurs économiques				
Évolutions du marché				
Facteurs socioculturels				
Facteurs législatifs, réglementaires, normatifs, conventionnels				

Etape 2 : Identifier les impacts sur les emplois et les compétences

- Quels sont les impacts du projet de l'entreprise sur l'organisation ? sur les compétences ? sur les emplois ?
- Comment la mise en œuvre du projet d'entreprise anticipe-t-elle les évolutions attendues sur les compétences et sur l'emploi ?
- Quels sont les emplois prioritairement impactés ?
- Quels sont les compétences et les emplois de demain compte tenu des compétences aujourd'hui non détenues ?

Etape 3 : Prioriser et hiérarchiser

- Quelle est l'intensité des facteurs d'évolution identifiés ?
- Quelles priorités d'action pourra-t-on en déduire (urgences, difficultés, leviers d'action identifiés, compétences mobilisables…) ?
- Peut-on hiérarchiser et coter les facteurs d'évolution ?
- Les facteurs d'évolution identifiés ont-ils un impact au niveau :
  - des emplois ?
  - des familles d'emploi ?
  - des fonctions de l'entreprise?
- Les impacts repérés peuvent-ils être pris en considération au sein :
  - de l'entreprise ?
  - de la branche ?
  - du territoire ?

LA BOITE A OUTILS

FICHE-OUTIL N°1 : QUELQUES EXEMPLES DE VERBES POUR DEFINIR UNE ACTIVITE

Proposer – élaborer – définir – participer à

Simuler	Identifier	Participer	Prévenir	Analyser
Conseiller	Transmettre	consulter	Estimer	Présenter
S'informer	Examiner	Rapporter	Préparer Recommander	Mettre en évidence
Orienter	Demander	Détecter	Rechercher	Renseigner
Recenser	Assister	Communiquer	Donner son avis	Evaluer
Soumettre	Concevoir	Etudier		Réfléchir

Décider – être responsable de – contrôler – superviser

Choisir	Surveiller	Donner son accord	Approuver	Inspecter
Déterminer	Entretenir	Piloter	Fixer	Maintenir
Ordonner	Garantir que	Suivre	Réviser	Valider
Etablir	Autoriser	Veiller à	Diriger	
Conduire	Spécifier	S'assurer de	Vérifier	

Exécuter – mettre en œuvre – appliquer

Effectuer	Mettre en place	Produire	Tenir à jour
Réaliser	Faire	Accomplir	Mettre au point

Gérer les conséquences – les répercussions

Anticiper	Réagir	Prévoir
Tenir compte	Prendre en compte	Intégrer

FICHE OUTIL N°2 : GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES SUR UNE FONCTION / UN EMPLOI

<table>
<tr><th>Activité et/ou fonction à réaliser avec compétence</th><th colspan="2">RESSOURCES PERSONNELLES</th><th>RESSOURCES DE L'ENVIRONNEMENT</th></tr>
<tr><td rowspan="5"></td><td>Types de ressources</td><td>Exemples</td><td rowspan="5">Quels partenaires ?

Quels dispositifs mobilisables ?

Quelles banques de données accessibles ?</td></tr>
<tr><td>Connaissances et « savoirs de base »</td><td>Savoirs de base : connaissances générales et opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la prise de décision, etc… (lire, écrire, connaissance de l'outil informatique et bureautique,…)

Connaissances sur le contexte de travail (équipement, culture organisationnelle, organisation de la structure,…)

Connaissances des procédures, des méthodes, des modes opératoires</td></tr>
<tr><td>Savoir-faire professionnels</td><td>Savoir-faire opérationnels : démarches, méthodes et procédures dont l'application est maîtrisée

Savoir-faire expérientiels (« astuces »)

Savoir-faire relationnels : capacités permettant de coopérer avec les autres (écoute, négociation, travail en équipe, etc.</td></tr>
<tr><td>Aptitudes et qualités personnelles</td><td>Sens de l'écoute, du travail en équipe,…
Capacités d'apprentissage, de réflexion critique, d'imagination,…</td></tr>
<tr><td>Ressources physiologiques et émotionnelles</td><td>Aptitudes physiques
Gestion du stress, des conflits,…</td></tr>
</table>

FICHE-OUTIL N°3 : TABLEAU DE DIAGNOSTIC EFFECTIFS-EMPLOIS-COMPETENCES

Emplois	**Effectifs par emploi**					**Enjeux en termes de compétences** (compétences clés détenues, compétences à développer, à transmettre)
	- de 26 ans	**26 à 44 ans**	**45 à 54 ans**	**55 ans et +**	**Total**	

FICHE OUTIL N°4 : GRILLE D'AUTO DIAGNOSTIC DES OUTILS ET PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – GESTION DES COMPETENCES

Fonctions	Activités	Niveau de priorité dans les axes de progrès				Ce qui fonctionne et ne fonctionne pas / Points à améliorer
		1	2	3	4	
Gestion administrative	Tableaux de bords effectifs					
	Absentéisme					
Politique emploi	Gestion des emplois et des compétences					(Niveau de définition des missions des salariés, identification et évaluation des compétences,…)
	Gestion des carrières et de la mobilité (interne/externe)					
	Recrutement – intégration					
Politique de valorisation	Rémunération					
	Formation					
	Entretien d'évaluation					
	Entretien professionnel					
	Conditions de travail (usure professionnelle, ergonomie des postes, prévention des risques professionnels, aménagement du temps de travail, …)					

Politique relations sociales	Climat social					
	Relations IRP					
	Communication					
Politique de management	Exercice de la fonction managériale					(Effectivité et efficacité de l'encadrement de proximité, pouvoirs donnés à l'encadrement de proximité)
	Animation des équipes					
	Organisation du travail					

FICHE-OUTIL N°5 : MODELE DE PLAN D'ACTION

Axes de progrès principaux identifiés	Actions préconisées et calendrier envisagé
	Action n°… : …… (*période de réalisation envisagée*) **Action n°…** : …… (*période de réalisation envisagée*)
	Action n°… : …… (*période de réalisation envisagée*)
	Action n°… : …… (*période de réalisation envisagée*)
	Action n°…: …… (*période de réalisation envisagée*)
	Action n°… : …… (*période de réalisation envisagée*)

FICHE PROJET – ACTION N°…

INTITULE DE L'ACTION **:** ……

DESCRIPTIF DE L'ACTION / DE LA FORMATION
OBJECTIFS ⇨
PUBLIC VISÉ
DURÉE DE L'ACTION ET RÉPARTITION DANS LE TEMPS
CONTENU DE L'ACTION ⇨
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ⇨
POINTS DE VIGILANCE ⇨
MOYENS HUMAINS OU MATERIELS (INTERNES, EXTERNES) IDENTIFIES
PERSONNE CHARGEE DU SUIVI DE L'ACTION
COÛT